

MŰKÖDNEK-E A MINŐSÉGFEJLESZTÉSI RENDSZEREK A FELSŐOKTATÁSBAN?

EBBEN AZ ÍRÁSBAN A CÍMBEN FELTETT kérdésre adandó válasz megfogalmazásában szeretnék segítséget nyújtani az olvasó számára. Az elemzés során arra is kitérek, hogy mit is jelent valójában a minőségfejlesztési rendszer működtetése az intézmények számára.

A minőségfejlesztési rendszerek megvalósítását a felsőoktatásban a következő legfontosabb tényezők befolyásolják: 1. A felsőoktatás európai és hazai környezete. 2. A jogszabályi előírások. 3. Az intézmény vezetése. 4. A jelenlegi helyzet objektív vizsgálatának, az önértékelésnek a képessége. 5. A hallgatók és a munkaadók bevonása. 6. A rendszer tervezése és a bevezetési projekt. 7. A megvalósítást segítő erőforrások. 8. A rendszer működtetése és fenntartása. 9. A megvalósítás és a számonkérés nehézségei és leküzdésük.

A felsőoktatás európai és hazai környezete

Az Európai Unióban a minőség kérdésével akkor kezdtek el foglalkozni, amikor a 80-as évek végén a végzettségek kölcsönös elismerését tekintve áttértek egy új gyakorlatra: a tartalmak pontos, szigorú egyeztetése, és a végzettségek ez alapján történő elismerése helyett az oktatás körülményeinek a vizsgálatára. Ez azt jelenti, hogy ha egy intézmény, illetve a hallgató bizonyos meghatározott – kreditekkel kifejezett – munkaórát fordít az adott végzettség elérésére, akkor a többi ország ezt elfogadja, és nem, vagy alig vizsgálja a képzés tartalmát. Helyette azt nézik meg, hogy a képzés a megfelelő körülmények biztosításával, a szükséges felkészültséggel és értékeléssel folyik-e, azaz a minőséget elsősorban a szervezet megfelelő irányításához és működtetéséhez kötik. Ez nagymértékben felértékelte a minőség megvalósításának és bizonyításának – a belső, intézményi minőségbiztosításnak valamint a külső szervezetek és társak értékeléseinek, a partnerek visszajelzéseinek – kérdését.

A hallgatók tömeges megjelenése az oktatási intézményekben, ugyancsak szükségessé tette az oktatás körülményeinek sokkal pontosabb és szigorúbb szabályozását, hiszen e nélkül kaotikus állapotok lennének.

Új elemként jelent meg az is, hogy az intézményeknek számot kell adniuk a fenntartók, a szponzorok, és a társadalom felé arról, hogy hogyan működtetik tevé-

kenységeiket és használják fel költségvetésüket. Ehhez professzionális akadémiai és gazdasági irányításra valamint szabályozott vezetési folyamatokra van szükségük, valamint arra a képességre, hogy mérjék és értékeljék a munkatársak, a vezetés és az intézmény teljesítményét.

Az európai felsőoktatásban felismerték a modernizáció szükségességét: a világszínvonalú minőség elérését és elismertethetőségét, és ezáltal a versenyképesség javulását, a professzionális vezetés megvalósítását, valamint a finanszírozás növelését, sokoldalúvá, kiszámíthatóvá és átláthatóvá tételét.

Arra a megállapításra jutottak, hogy a minőség elsősorban az intézményen belüli minőségbiztosítási elemek rendszerbe foglalásától, azaz a minőségfejlesztési rendszer megvalósításától és működtetésétől függ. A fenntartó és a társadalom felé való elszámoltathatóság, azonban szükségessé teszi e rendszerek külső, objektív értékelését.

A minőségfejlesztési rendszerek elterjedését az oktatás területén az is magyarázza, hogy e rendszerek bevezetése rendet teremt az irányításban és a működésben, hatékonyabbá teszi az erőforrások felhasználását, továbbá nem utolsó sorban követhetővé teszi a fenntartó által biztosított összegek felhasználását, az oktatás igénybevevője számára, pedig számon kérhetővé válik a vállalt követelmények teljesítése, kiszámíthatóvá válik az intézményen belüli élet.

A hazai felsőoktatásban az európai folyamatok nyomán rendkívül jelentős változások zajlottak a 90-es évek végétől kezdve: a kreditrendszer és az elektronikus hallgatói nyilvántartási rendszer bevezetése, az intézményi integráció, a képzési rendszer átalakítása. Ezek után nem csoda, hogy a minőségfejlesztési rendszerek kialakításának kötelezettsége nem rázta meg az intézményeket, ugyanis úgy gondolták hogy ezzel lehet a legkevesebbet foglalkozni anélkül, hogy az szankciókat, akut működési problémákat vonna maga után.

Ráadásul ezek a változások a kezelésükre kevésbé alkalmas és előregedett, felkészületlen szervezetekre zúdultak legtöbbször úgy, hogy a munkatársaknak és sokszor a vezetőknek sem volt fogalmuk arról, hogy hogyan kell ezeket bevezetni, mi a céljuk, milyen eredményeik lesznek, milyen új feladatokat kell teljesíteni. A változások hatásainak elemzése, az elemzések alapján a legmegfelelőbb bevezetési módszerek meghatározása, az eredmények vizsgálata és elemzése nem történt meg, illetve nem került nyilvánosságra. A változtatásokat sokszor az ötletszerűség jellemezte, például a hallgatói nyilvántartási rendszer változtatásai az oktatási időszak közepén, hetekre megbénítva, lelassítva a működést, jelentős többletmunkát okozva az oktató és nem oktató munkatársaknak egyaránt. Így, azután joggal érezték úgy, hogy akarattukon kívül egy nem felhasználóbarát rendszer tesztelésében kell részt vállalniuk.

Az intézményi integráció céljainak megvalósulása nem hogy nem tapasztalható, de az új rendszer eredményeinek méréséről, elemzéséről sincsenek információk. A mindenkit közvetlenül érintő és mindenki számára tapasztalható egyetlen és nem éppen pozitív hozadék az, hogy a veszteségesen működtetett, adósságokat felhal-



mozó intézményeket az integrációba kényszerített vagy csalogatott, addig jól működő, a hallgatók által preferált intézmények kénytelenek finanszírozni, a gazdaságtalan működtetés hatásai szétterítődnek a karokra, ezáltal megállapíthatatlan, hogy mely karok, szakok, tanszékek megszüntetése lenne indokolt, hiszen a fenntartó számára csak átlagos intézményi mutatók léteznek. Az integrált intézmény vezetésének, pedig legtöbbször nem érdeke, hogy feltárja a valós belső helyzetet, megszüntessen, elbocsásson, összevonjon.

A megnövekedett, legtöbbször szakmailag és földrajzilag is egymástól távol levő karokból álló intézmények átalakításához és vezetéséhez szükséges professzionális menedzsment nem volt meg és nem alakult ki, a saját tudományterületükön elért sikereik alapján megválasztott vezetők illetve utódaik, azóta is küszködnek az intézményirányítási problémákkal, a karok és vezetők közötti konfliktuskezeléssel, a különböző érdekek egyensúlyban tartásával vagy egyesek képviselésével, a források szétoztatásával. A minőség, ezek mellett a napi megoldandó feladatokat jelentő problémák mellett csak egy gyakran ismételt, tartalom nélküli jelszó a legtöbb vezető számára, ami mögött csak az akkreditációhoz vagy pályázatokhoz ügyesen összeállított néhány oldalt, illetve megszerezhető, bérkiegészítésre, esetleg infrastruktúrafejlesztésre felhasználható pénzt lát. Azt, hogy a feladatainak egy részét a megfelelően működtetett minőségfejlesztési rendszer levénné a válláról, ugyanis a problémák és konfliktusok jelentős része a szabályozatlan működésből, a kommunikációs rendszer hiányosságaiból, a tényszerű adatok gyűjtésének és felhasználásának hiányából ered, csak kevés vezető ismeri fel. Ezért azután a minőség megvalósítása iránti vezetői elkötelezettség többnyire csak szavakban nyilvánul meg.

A jogszabályi előírások

A hazai felsőoktatás, bár a törvényi háttér tulajdonképpen 15 éve, de 2005-ben biztosan megeremtődött, igen kevés eredményt tud felmutatni a minőségfejlesztés terén. Időről időre legtöbbször egyedi, elszigetelt próbálkozások és fejlesztések – amelyek sokszor a közoktatásban folyó munka tapasztalatait használják fel – kísérik meg áttörni az intézményi és egyéni érdektelenséget és motivátlanságot.

A felsőoktatási törvény 2005. évi változata, illetve a megvalósítását biztosító ágazati minőségpolitika a korábbiaknál erőteljesebben követeli meg a képzésre és a kutatásra egyaránt vonatkozó minőségfejlesztési rendszer kiépítését és működtetését az intézményekben, illetve megfogalmazza a felsőoktatási ágazat irányításának felelősségét e törvényben foglalt feladatok elvégzésének biztosítására, és hangsúlyozottan a kiválóság ösztönzésére és elismerésére (2005. évi CXXXIX. Ftv., *A felsőoktatás ágazati minőségpolitikája 2007.*).

A sokat hivatkozott Minőségbiztosítási Standardok és Útmutatások az Európai Felsőoktatási Térség számára keretrendszer, ugyanúgy nem jelent semmit az intézmények számára, mint a hazai jogszabályokban megfogalmazott kötelezettségek. Ráadásul a minőségbiztosítás kifejezés esetleg úgy értelmezhető, hogy itt minőségbiztosítási elemekről van szó, holott megvalósításuk alatt valójában a rendszerbe

foglalásukat érti, nagyon helyesen meghagyva az intézményeknek a szabadságot a rendszer kialakítása, az alkalmazott eszközök és módszerek valamint a külső szervezet megválasztásának tekintetében (ENQA 2004).

A jogszabályok pontatlan fogalmazásai, a minőségbiztosítás, minőségfejlesztés, minőségirányítás, kifejezések keveredése, a minőségfejlesztési program elkészítéséhez szükséges egységes értelmezés és útmutatások hiánya, a Felsőoktatási Minőségi Díj értelmezése körüli viták és működtetési hiányosságok, nem segítik az intézményeket kötelezettségeik teljesítésében.

Ahhoz, hogy teljesíteni tudják a jogszabályban megfogalmazott kötelezettségeket szükségesek a megvalósításukat segítő útmutatások és tájékoztatások, a felkészültség megszerzésének biztosítása és támogatása, és mindezekhez a pénzügyi erőforrások.

Az intézmény vezetése

A minőségfejlesztés elindításában kulcsszerepet játszik az intézmény felső vezetőinek – rektor, dékán – elkötelezettsége. Végig kell gondolniuk, és meg kell fogalmazniuk, hogy miért tartják fontosnak az intézményben elinduló minőségfejlesztési munkát, milyen célokat kívánnak megvalósítani e tevékenység segítségével.

A minőségfejlesztési rendszer bevezetésének, működtetésének és fejlesztésének sikere nagymértékben az intézményi és kari vezetőkön valamint a tanszékvezetőkön áll vagy bukik. Azon, hogy mennyire tudják látványossá és meggyőzővé tenni elkötelezettségüket és támogatásukat a program és a megvalósításában élen járók és különösen a minőségfejlesztési vezető iránt. Ahol az intézmény vezetése csak formálisan bíz meg valakit ezzel a feladattal, tényleges támogatás, feladatok, felelősség és hatáskör nélkül, ahol a feltárt problémákat, a működés valós adatait és tényeit figyelmen kívül hagyja, többet árt, mint használ, mert azt az üzenetet közvetíti, hogy ez csak egy látszattevékenység a számára.

A rendszer elemeinek be kell épülniük a szervezet irányítási és működési folyamataiba, minden szervezeti egységének, azok vezetőinek és munkatársainak tevékenységébe, úgy, hogy ez ne feleslegesnek ítélt feladatokban, hanem a működés javulásában, és különösen a hallgatók és a munkatársak elégedettségében mutakozzon meg.

A rendszerfejlesztési munkát megfelelően irányító szervezet kell ahhoz, hogy a kialakított rendszer jól működjön. A minőségfejlesztési szervezet felállítása a minőségfejlesztési vezető megbízásával, esetleg minőségtanács felállításával kezdődik. A minőségtanács létrejöhet intézményi szinten, tagjai a karok minőségfejlesztési felelősei. A minőségfejlesztési vezető ne legyen a felső vezetők (rektor, dékán, igazgató, főigazgató) egyike, de a kinevezéséhez társuljon vezetői beosztás és díjazás, továbbá munkaköri feltétel legyen a szükséges minőségügyi képzettség és tapasztalat. Amennyiben ő a rendszer bevezetési projekt irányítója, szükséges a projektmenedzsmentben való jártassága és tapasztalata.



A felső vezetésnek, és különösen az intézmény vezetőjének fel kell ismernie, hogy – hasonlóan bármilyen más tevékenységhez – a minőségfejlesztés megvalósításához, a munka irányításához, megfelelő ismeretek és tapasztalat szükségesek. Ahol a saját tudomány területén elért sikerei, elismertsége valamint egyéb érdemei alapján választják ki a minőségfejlesztési rendszer megvalósításáért és működtetéséért felelős vezetőt, ott nem lehet várni, hogy működőképes rendszer valósuljon meg.

Az önértékelés képessége

A minőségfejlesztési rendszer bevezetése előtt *helyzetfelmérést* kell végezni, utána lehet csak megfogalmazni, hogy hova akarunk eljutni. A felmérés terjedjen ki különösen a folyamatok szabályozottsági állapotának és a szabályozások betartásának a feltérképezésére, a dokumentációs rendszer színvonalára, a feladat, felelősség, hatáskörök rögzítettségére, a belső kommunikációra, a célkitűzés és megvalósítás folyamatának vizsgálatára, a hallgatók és munkaadók véleményének felmérésére és ennek felhasználására az oktatás fejlesztésére, a munkatársak értékelési rendszerének a helyzetére.

A rendszeresen végzett objektív, tényeken és adatokon alapuló, megfelelő módszerek alkalmazásával, strukturált formában végzett önértékelés segítheti az intézmények tisztánlátását ezekben a kérdésekben is.

Az *önértékelés* megvalósítására ajánlható a Felsőoktatási Minőségi Díj kritérium rendszerének alkalmazása, ehhez azonban szükséges a kritériumok értelmezése a felsőoktatásra és önértékelési útmutató elkészítése az intézmények számára.

Ez az önértékelési modell lehetővé teszi, hogy az intézmény teljes körűen felmérje adottságait és elért eredményeit, és ennek segítségével meg tudja határozni a szervezet erős és gyenge pontjait; kijelölje a szervezeten belüli legfontosabb fejlesztési területeket; meghatározza a továbbfejlődés irányait. Használatával a vezetés képet kap arról, hogy hol tartanak most, mennyit fejlődtek az előző időszakhoz képest, és merre kell továbbmenni. Ezáltal eszközt jelent a vezetés számára az intézmény eredményességének növelése érdekében. A legjobbak számára, pedig lehetőséget teremt a kiválóság elismerésére a Díjra való pályázással.

Célszerű a modell ún. puhább – kevesebb tapasztalatot és erőforrás felhasználást igénylő – változatát is kidolgozni, amelyet a modell szerinti önértékelés szigorú végrehajtásához nem elég érett szervezetek is használhatnak. Ez megtartja a kiválósági modell kritérium rendszerét, ugyanakkor figyelembe veszi a felsőoktatás szakmai-működési sajátosságait. Segítő kérdésekkel és a pontozáshoz adott lehetséges válaszokkal megkönnyíti az alkalmazást.

Az önértékelést úgy kell elvégezni meghatározott időközönként, hogy az ismételt önértékelések során kapott adatok összehasonlíthatók legyenek, ezáltal megvalósulhasson a módszeres, tudatos, folyamatos fejlesztés, és a kapott mérési adatok információkat szolgáltatassanak a partnerek számára is az intézmény működéséről. Az összehasonlítás nem csak az adott intézményen belül folyik, hanem az intézmények

között is, országon belül vagy európai szinten. Ezért lényeges az egységes modell és az egységes modellértelmezés, valamint a hozzáértő módon végzett értékelés.

Az önértékelés módszereinek elsajátítása új típusú feladatot jelent az intézmények számára, amely a többszöri alkalmazás során beépülve az intézményi rutinfeladatok közé az intézményértékelés és fejlesztés alapjául szolgál.

A *Felsőoktatási Minőségi Díj* megalapítása eddig nem sokat befolyásolta a felsőoktatásban a minőségfejlesztést. Ahhoz, hogy az FMD elérje a célját és bevezesse a felsőoktatásba a tényeken és adatokon alapuló önértékelést, ez beépüljön az intézmény működésébe, és rutin feladattá váljon, az intézmények a segítségével képet kapjanak valós helyzetükről és fejlesztendőikről, továbbá a megvalósított fejlesztések értékelésére szolgáljon, lehetővé tegye az intézmény eredményeinek összehasonlítását más intézményekkel hazai és európai szinten, elismerje az intézmények erőfeszítéseit a kiválóság felé vezető úton, a következők szükségesei:

- a kiválósági modell felsőoktatási értelmezése;
- az előbbi értelmezés alapján, részletes megvalósítási útmutatásokat, rásegítő kérdéseket tartalmazó, az intézmények számára valódi segítséget nyújtó önértékelési útmutató kidolgozása, lehetővé téve egy kevesebb tapasztalatot és erőforrást igénylő változat használatát is;
- felkészítések az önértékelés elvégzésére, lehetőséget teremtve az intézmények minél több munkatársának, hogy megismerje a modell és a kritériumok értelmezését, tapasztalatot szerezzen az önértékelés eszközeinek és módszereinek használatában;
- a legkiválóbb intézmények számára a FMD-re való pályázás lehetőségének biztosítása, a pályázat szabályozott és korrekt rendszerének biztosításával;
- felkészített és tapasztalt értékelők biztosítása, képzése az FMD pályázatok értékeléséhez, akik ismerik a modell és a kritériumok értelmezését, az önértékelés eszközeit és módszereit, valamint a pályázatok értékelésének technikáit;
- az értékelők és a díj Bizottság függetlenségének biztosítása, nehogy a „ma én adom nektek, holnap te adod nekünk” elv valósuljon meg.

Fontos meghagyni az intézmények számára a választás szabadságát, az önértékelési modellhez alkalmazható eszközök és módszerek tekintetében. Azonban a modell kritériumok értelmezésének egységesnek kell lennie, különben nem valósítható meg az egyes intézmények összehasonlíthatósága, hazai és nemzetközi szinten.

A választás szabadságával csak akkor tudunk élni, ha az a megfelelő hozzáértéssel párosul! A modell ismeretének hiányából fakadó félreértelmezések nem a szabadságot jelentik, hanem, azt, hogy tényszerű adatokat felmutatni nem tudó, valódi fejlesztést nem létrehozó, felesleges munkát végeznek.

Az intézmény teljes körű önértékelésének fontos eleme a *teljesítmény értékelése*. A korszerű szemlélet szerint, a teljesítmény értékelési elemek rendszerbe foglalása és irányítása – teljesítmény menedzsment rendszer kialakítása – szükséges, amibe beletartozik az értékelési folyamat szabályozása, a mutatórendszer kidolgozása, a mérési módszerek, és mindezek fejlesztése, az erősségek és fejlesztendő területek



feltárása, a teljesítmény elismerése. Ugyancsak beletartozik a vezetők felkészítése az értékelési feladatokra, a munkatársak fejlesztésének a meghatározása és megvalósítása, a fejlesztett felkészültség alkalmazásának biztosítása, és a fejlesztések eredményességének értékelése.

A teljesítmény értékelés célja nem a szankcionálás, hanem a munkatársak ösztönzése az intézményi célok megvalósítására valamint a munkatársak és a szervezet fejlesztése a célok elérésének irányába. Az eredmények elismerése, a jutalmazás csak egy eszköz lehet a fejlesztési célok elérése érdekében.

Az értékelési rendszernek tartalmaznia kell az értékelés eredményeinek felhasználását, elsősorban a munkatársakra vonatkozó fejlesztési javaslatokat, ezeknek a fejlesztéseknek a megvalósítását és eredményeinek értékelését. A szükséges munkaköri, szervezeti változtatások is lehetnek a kimenetek. Ezáltal a munkatársak teljesítményének értékelése a teljesítmény menedzsment rendszer egyik elemeként valósul meg, és a fő célja nem a jutalmak szétosztása. Még akkor sem, ha sokszor a munkatársak ezt veszik észre leghamarabb.

A rendszer kialakítását és bevezetését segíti, ha a minőségfejlesztési programban és a minőségfejlesztési rendszerben szabályozott folyamatként jelenik meg a teljesítmény értékelésének rendje.

Mutatórendszer használata teszi lehetővé az összehasonlításokat, a fenntartó és a társadalom informálását az intézmények teljesítményéről. Bár néhány kutatás foglalkozott a felsőoktatásban alkalmazható mutatókkal, ezek használata kezdetleges állapotban van (*Polónyi 2006*). Pedig egyértelmű, hogy szükség van az intézmények értékelését és összehasonlítását lehetővé tevő mutatókra. Ezek között lenniük kell általános, minden intézményre alkalmazható, valamint az adott szakterületen működő intézmény, szak, tanszék sajátosságait figyelembe vevő mutatóknak. Az is egyértelmű, hogy meg kell különböztetni a fenntartó, és a különböző felhasználói csoportok informálását szolgáló mutatókat. Az intézmények teljesítmény értékelési rendszerében is fel kell tudni használni a mutatókat, lehetővé téve egyrészt a teljesítmény megítélését, másrészt a különböző összehasonlításokat, és mindezek alapján a legfontosabb cél megvalósítását: a fejlesztések meghatározását, és teljesülésük nyomon követését. Végső soron a teljesítményértékelés és a mutatók rendszere a fejlesztéseket segíti elő.

A hallgatók és a munkaadók bevonása

Kézenfekvő lenne, a hallgatókat képviselő szervezet, a hallgatói önkormányzat segítségével megvalósítani a hallgatók bevonását a minőségfejlesztésbe. Azonban ez a szervezet a legtöbb intézményben csak saját magát képviseli, és nagyrészt a pénzek szét- és elosztásával, különböző rendezvények szervezésével van elfoglalva. Számára az oktatás minőségének kérdései másodlagosak, illetve a hallgatók többségének elvárásaihoz hasonlóan a követelmények és számonkérések felpuhítását jelentik.

Az intézmények hallgatóik bevonását legtöbbször a hallgatók oktatói véleményezésének megvalósításával azonosítják. A hallgatók véleménye – megfelelő módsze-

rekkel történő gyűjtés esetén – nagyon fontos, figyelembeveendő szempont, amit elemezni kell. Azonban, ha kizárólag a hallgatók véleményét használják az oktatói munka egyedüli megítélésére, azaz az oktató bérét, jutalmát e vélemények alapján állapítják meg, esetleg további alkalmazását, munkaviszonyának megszüntetését ez alapján döntenek el, az esetek többségében nem valószínű, hogy a minőség fejlesztéséhez járulnak hozzá. A helyes értelmezés szerint, ez csak egy mutatója a munkának, amit annál nagyobb súllyal lehet figyelembe venni, minél motiváltabb, felkészültebb, tudatosabb hallgatói csoporttól származik.

Ugyanis amikor az érettségizettek 80–90%-a igénybe veheti a felsőoktatást, de erre csak mintegy 30%-uk felkészült és motivált, akkor a többségük nem tudja és nem is akarja a valós tanári teljesítményt megítélni és megkövetelni. Szembe kell nézni azzal a helyzettel, hogy a hallgatók jelentős része a kreditek megszerzésének és a saját órarend összeállításának nehézségeivel küszködve, a hallgatói szabadságot félreértelmezve alig jár órákra. Jelentősen csökkent a személyes találkozások, közvetlen kapcsolatokat lehetővé tevő kiscsoportos foglalkozások aránya. Még a néhány motivált, a tanulmányait komolyan vevő hallgató is majd csak a végzése után tudja megítélni a tananyag korszerűségét, hasznosságát. Az órákat alig látogató, a vizsgák között evickélő, próbálkozó hallgatók tömege, pedig mit is képes megítélni? Esetleg a tanár megjelenését, szórakoztató képességét. Azt értékeli magasra, ha kevés a feladat és könnyen meg lehet szerezni az elégséges osztályzatot. Így a hallgatói vélemények gépies és elemzések nélküli figyelembevétele nem az oktatás színvonalának emelkedését, hanem éppen fordítva, a minőség romlását idézheti elő.

Több éves felmérési tapasztalat alapján állítható, hogy például az órák látogatottságának alig van köze az órák színvonalához. Inkább a számonkérések szigorúsága, a rendelkezésre álló tananyagok minősége (minél jobb minőségűek és mennél inkább teszik lehetővé a felkészülést, annál kevésbé látogatottak az előadások), az órák időpontja az, ami meghatározza a részvétel alakulását. Az a veszély is fennállhat, hogy on-line véleménykérésnél a hallgatók leadják a „véleményüket”, a nem látogatott órákról, esetleg csak fényképről ismert tanárokról.

Tovább árnyalja a képet, hogy a hallgatók többsége messze van attól, hogy kialakuljon benne a tudatos fogyasztói magatartás. Sokszor a tandíjat fizető hallgatók sem szólnak – illetve ezt a magatartást kényszeríti rájuk a többség – ha elmaradnak órák, ha nincsenek világos követelmények stb.: kapjam meg az elégségest és jobb, ha nem szólok semmiért. A tudatos vevői magatartás kialakulását ugyancsak befolyásolja, hogy a hallgató mennyire lehet biztos abban, hogy jól eladható, magas presztízsű tudás birtokába jut. Ebben az esetben ugyanis közvetlen érdeke fűződik a tudás megszerzéséhez.

Mindezek azt mutatják, hogy hosszú utat kell megtenni még addig, amíg a hallgatók döntő többsége eljut oda, hogy érezze, a megfizetett tandíjáért az ígért szolgáltatásokat meg kell kapnia, és kialakul a minőségi oktatást megkövetelő és kényszerítő, hallgatói magatartás.



Az elégedettség vizsgálatok segítségével feltárhatók az oktatás körülményeinek hiányosságai, kényelmetlenségei, a szervezési, működési problémák. Azonban, ha a feltárást nem követi változtatás, fejlesztés akkor a felmérés csak a kedélyek borzolását, az elégedetlenség fokozását eredményezi.

A partnerek bevonásának legnehezebb kérdése az intézményből kikerült hallgatók megtalálása, beválásuk, elhelyezkedési lehetőségeik, megbecsülésük felmérése. Sokszor adatvédelmi problémák nehezítik az információk begyűjtését, máskor, pedig az érintettek érdektelensége nehezíti a helyzetet. Lehet találkozni jó megoldásokkal, amelyek általában a végzetek „visszacsalogatását” – például könyvtár, internet használat, rendezvények szervezésével – és személyes megszólítását jelentik. Az objektív adatgyűjtést és feldolgozást csak a nagyon nagy hozzáértéssel működtetett egységes rendszer képes megoldani.

A végzeteket alkalmazó cégek bevonása az oktatásba jelentősen hozzájárul a minőségfejlesztéshez. Ehhez szükséges a kapcsolattartás a cégek és az intézmények között, kapcsolattartó személyek segítségével, mind a cég, mind az intézmény részéről.

A bevonás módja sokféle lehet: felkérés előadások tartására, szakdolgozat konzultálásra és értékelő bizottságokba, tantervek és tananyagok bírálatára, véleményezésére, szakmai gyakorlatok megvalósításában való közreműködésre.

A képzéssel kapcsolatos vélemények gyűjtését nehezíti, hogy a külső szakemberek a rendszeres felkérések során mintegy beépülnek az intézménybe, megtiszteltetésnek tekintik a felkéréseket, és legtöbbször nem szívesen mondják el a képzéssel, a hallgatók felkészültségével kapcsolatos észrevételeiket.

Valamivel könnyebb feladat a végzetekkel kapcsolatos elvárásait meg tudni, de ezek legtöbbször nehezen becsülhetők több évre előre. Egy interjú sorozat kapcsán – amelynek a célja a hallgatókat alkalmazó cégek intézményünkkel kapcsolatos igényeinek és elvárásainak, valamint véleményének és megelégedettségének megismerése volt a náluk dolgozó végzetek alkalmazása alapján – az egyik cég vezetője találoan fogalmazta meg a szakma általános elvárásait: a hallgató a képzés során tudja meg, hogy miből áll a szakmája, fedezze fel, hogy milyen tevékenységre lesz alkalmas, kapja meg a lehetőséget és segítséget ahhoz, hogy el tudjon menni ebbe az irányba, majd legyen képes és akarja is fejleszteni magát (*Bálint 2001*).

A munkaadók bevonásának fokozására a felsőoktatás minőségfejlesztésébe, fontos lenne felhasználni azoknak a kutatásoknak az eredményeit, amelyek célja a gazdasági szféra felsőoktatással kapcsolatos elvárásainak a feltárása volt (*Polónyi 2006*). Szükség lenne ezeknek a kutatásoknak a folytatására, specifikusan az egyes ágazatok különböző területeire.

A rendszer tervezése és a bevezetési projekt

A tervezésnél figyelembe kell venni, hogy az emberek minőségközpontú gondolkodásának kialakulása hosszú folyamat és még több idő szükséges ahhoz, hogy a fejekben már kialakult minőségközpontú gondolkodás és szemlélet tettekbe menjen

át. A kulcskérdés az, hogy mikor jön el az ideje annak a felismerésnek, hogy a minőségfejlesztési rendszer működtetése nem a napi tevékenységektől elválasztható és néhány ember számára feladatokat jelentő elfoglaltság, hanem a napi tevékenység része, ami akkor működik jól, ha úgy teszi könnyebbé és kiszámíthatóbbá az életünket, beleértve ebbe a vezetők, a munkatársak és a hallgatók életét is, hogy szinte észre sem vesszük a munkánkba belesimuló működtetési feladatait.

A rendszer bevezetésének feltétele, hogy tervezhetővé tegyük a munkatársak feladatait és a szükséges erőforrásokat. Ehhez rögzíteni kell az egyes tevékenységek időszükségletét, kezdésének időpontját, a haladás ütemét, a felelős és a résztvevők személyét, az alkalmazandó módszereket, az erőforrás szükségletet. A kiinduló lépéseket, az alkalmazandó módszereket és eszközöket minden intézményben az intézmény kultúrájának és adottságainak ismeretében célszerű megválasztani.

A munkatársak számára világossá kell tenni a feladatokat, és velük közösen kell meghatározni a megvalósításból rájuk eső részt. Fontos, hogy a vezető ne csak ráossza a munkatársakra az aktuális feladatot, hanem segítsen a „testhezálló” feladat kiválasztásában, a munkatársak egyetértsenek a tőlük elvárt feladatokkal, és kapjanak felelősséget is.

A bevezetési projekt tevékenységeinek összehangolása az intézményben illetve a karokon folyó egyéb tevékenységekkel felsővezetői feladat.

A *minőségfejlesztési program* a minőségfejlesztési rendszer kialakításának leírása, amely tartalmazza:

– az intézmény minőségpolitikáját, ami az ágazat minőségpolitikáját szem előtt tartva az intézmény sajátosságait, egyediségét, kiválóságát tartalmazó, helyi, intézményi minőség értelmezését, a minőségközpontú irányítás és működés elveit, valamint a megvalósítására vonatkozó elképzeléseket ismerteti;

– a minőségfejlesztési rendszer szervezetét és működésének leírását, beleértve a folyamatokat és szabályozásukat, ennek keretén belül, pedig a vezetési, tervezési, ellenőrzési, mérési, értékelési feladatok végrehajtását, és annak intézményi kereteit határozza meg.

Többkarú, integrált intézmények esetében célszerű intézményi szinten megfogalmazni a minőségpolitikát. Az intézményi minőségfejlesztési program a központi egységek működésének szabályait és a kari, vagy más hasonló egység szintű rendszerek kereteit határozza meg. A minőségfejlesztési rendszer kiépítése a helyzetfelmérést követően kari, vagy más hasonló egység szintjén valósul meg.

A minőségfejlesztési rendszer egyes elemei minden intézményben megvannak, – a jogszerű működést biztosító dokumentumok, az SZMSZ és mellékletei, a különböző szabályzatok és vezetői utasítások – de nagyok az eltérések a partnerközpontú működés kialakítása, és a folyamatok szabályozottsága – például az órarendkészítés, tantárgyfelvétel, vizsgáztatás körülményei, követelmények megadása, tantervek és tananyagok felülvizsgálata és aktualizálása, munkatársak értékelése stb. tekintetében – az intézmény egyes egységei, a karok, tanszékek között.



Az intézményeknek vagy egységeiknek a rendszer kiépítését és fejlesztését a részletes helyzetfelmérés alapján meg kell tervezniük, amihez felhasználhatják, sőt fel is kell használniuk a meglévő elemeket, szabályozásokat. Ezt a megtervezett rendszert kell a minőségfejlesztési program című dokumentumban leírni. Teljesen kiépített rendszer esetén a meglévő rendszert, valamint a meglévő rendszer fejlesztését kell bemutatni.

Tehát a minőségfejlesztési program vagy a még nem működő rendszer tartalmának megtervezése a részletes helyzetfelmérés alapján, a meglévő elemek beépítésével, vagy a működő rendszer leírása.

A minőségfejlesztési program, rendszerbe foglalja az intézmény működését szabályozó dokumentumokat, felölelve a teljes intézmény, karok, tanszékek és egyéb szervezeti egységek működését, valamint megteremti a koherenciát e dokumentumok között, beleértve az intézmény, a karok, a tanszékek vezetőinek vezetői pályázatait is.

A minőségfejlesztési program bevezetése során az intézményeknek rendszeresen meg kell vizsgálnunk, hogy elérték-e a kitűzött célokat, kell-e módosítani a módszereiket, illetve meg kell tervezniük a szükséges beavatkozásokat és a további fejlesztéseket. Ezek a vizsgálatok – önértékelések – tényeket és bizonyítékokat szolgáltatnak, illetve számon kérhetővé teszik a minőségfejlesztési program megvalósításának előrehaladását. Az önértékelést célszerű a Kiválósági Modell felsőoktatásra értelmezett kritériumrendszere alapján elvégezni.

A minőségfejlesztési program megvalósítását és számon kérhetőségét projektterv, bevezetési ütemterv, intézkedési terv készítése biztosítja. Lehetséges tartalomjegyzékére az oktatás minőségével foglalkozó kiadványokban található minta (*Bálint 2006, 2007, 2008*).

A karok közötti koordinálást, intézményi minőségfejlesztési vezető végezheti, akit a rektor bíz meg. A minőségügy területén jól felkészült, a munkatársak által elismert, tekintéllyel, vezetői képességekkel és gyakorlattal, jó kommunikációs képességgel rendelkező személy legyen.

A projekt kidolgozására és irányítására célszerű kari szintű projektcsoportokat létrehozni. Ki kell nevezni a kar minőségfejlesztési vezetőjét/felelősét, aki egyben a projektcsoport vezetője. A kari minőségfejlesztési felelős irányítja és koordinálja a kari feladatokat, tájékoztatja a munkatársakat. A minőségfejlesztési rendszerekkel kapcsolatos szakmai tudásán és hozzáértésén kívül járatosnak kell lennie a projektmenedzsment módszereiben, csoportmunka vezetésében, valamint igen lényegesek az emberi képességei: a türelem és empátia, a konfliktustűrő és -kezelő képesség. Lelkesíteni és bátorítani kell tudnia az embereket, jó meggyőzőképességgel valamint képzési tapasztalatokkal kell rendelkeznie.

A kari projektcsoportok a munkájukról szóló beszámolót évente elkészítik, a kari tanácsok megvitatják és elfogadják. Az elfogadáshoz azt vizsgálják, hogy a munka mennyiben járult hozzá a kari, intézményi minőségpolitika megvalósításához.

A megvalósítást segítő erőforrások

A projekt indítása előtt fel kell mérni a megvalósításhoz szükséges erőforrásokat: milyen erőforrások szükségesek, mi az, ami ezekből rendelkezésre áll, és a hiányzókat hogyan lehet biztosítani. Az erőforrások vizsgálatát és biztosítását a következő területeken célszerű megvalósítani:

Humánerőforrás: kik legyenek a projektcsoport tagjai és milyen minőségügyi képzettséggel rendelkeznek, hogyan lehet biztosítani a képzésüket, továbbképzésüket; kik azok a munkatársak, a partnerek – hallgatók, munkaadók – képviselői akik bevonhatók, vagy akiket szükséges bevonni az egyes feladatok elvégzésébe.

Idő: az intézményi, kari feladatok szétosztásánál, az órarend elkészítésénél célszerű gondolni arra is, hogy a csoport tagjainak legyen ideje az együtt dolgozásra. A munkatársak bevonásának egyik feltétele, hogy rendelkezzenek a feladatra fordítható idővel, és hajlandók legyenek az időráfordításra. A csoportmunkák, adatfeldolgozások, elemzések időszükségletét tervezni kell.

Infrastruktúra: tanácsolható, hogy legyen egy állandó helyiség a projektcsoport számára, megfelelő mennyiségű tároló hellyel, számítógéppel, e-mail lehetőséggel. Minél fejlettebb infrastruktúra áll rendelkezésre, annál könnyebb az adatgyűjtés, feldolgozás. Fontosak a megvalósítást lehetővé tevő és segítő, az intézmények számára hozzáférhető, kidolgozott útmutatók, jó példák és esetek gyűjteményei. Segítséget jelenthet az on-line tanácsadó szolgálat, vitafórum.

Pénz: a program megvalósításának pénzügyi feltételeit biztosítani kell. Fontosak a pályázatokon elnyerhető források, pontosan meghatározott feladatok teljesítésére, és ezek megvalósításának szigorú számonkérése. A felmérések költségeit tervezni kell. A munkatársak által elvégzett többlet feladatok – például egy felmérés lebonyolítása és értékelése – díjazására is kell gondolni, bár helyesen értelmezett minőségfejlesztés esetében, a feladatok egy jelentős része munkaköri kötelezettség, és nem tekinthető többletfeladatnak.

A rendszer működtetése és fenntartása

A minőségfejlesztési rendszer folyamatos működtetése és fejlesztése – a rendszer fenntarthatósága – az intézményben döntően attól függ, hogy mennyire sikerül beépíteni, integrálni a minőségfejlesztési tevékenységeket a működési rutinok közé. Felismeri-e elsősorban a vezetés, hogy mire is való a minőségfejlesztés, milyen segítséget jelent a számára céljai megvalósításához.

A rendszer fenntarthatóságának fontos kritériuma a szabályozások minősége, mennyisége és mélysége, ezek intézményenként, karonként változó, megfelelő arányának az eltalálása. A nem testre szabott, vagy a túlzottan bürokratikus, a nehezen érthető, bonyolult fogalmazású és szóhasználatú szabályozásokat senki sem fogja betartani.

Igen lényeges, hogy a folyamatok leírt szabályozása és a tényleges megvalósítás közötti összhang megteremtődjön (ahogy leírtuk úgy csináljuk!), a munkatársak képzése, tudatosságának fejlesztése és motiválása segítségével. Erről a belső felül-



vizsgálatok nyújtanak információkat. Ezek célja megvizsgálni a szabályozás eredményességét és hatékonyságát, feltárni az alkalmazás során keletkező hiányosságokat, javaslatot tenni a folyamat, a szabályozás vagy az alkalmazásának javítására, fejlesztésére. Mindezek biztosítják a jogszerűséget, az alapvető rendet és kiszámíthatóságot a működésben.

Ugyancsak fontos, hogy a munkatársak mennyire látják értelmét az alkalmazásnak, illetve mennyire érdekeltek ebben. Ezért nagy szerepe van a minőség szemlélet kialakítását célzó felkészítéseknek és a motiválásnak, a megtanult és alkalmazott eszközöknek, az elért sikereknek.

A minőségfejlesztő munka egy állandó és közös tapasztalatszerzési, tanulási, fejlődési folyamat, melynek motiváló hatása van sok munkatársra, különösen akkor, ha saját munkájában is érzi ennek kedvező hatásait.

A megvalósítás és a számonkérés nehézségei és leküzdésük

Az intézményen belül

Az első leküzdendő nehézség a változástól, ismeretlentől való félelem, az új dolgok elutasítása. Ezért nagyon fontos a munkatársak megfelelő tájékoztatása. Ebben nagy szerepe van a vezetőnek, vagy az általa felkért szakembernek. Utóbbira akkor van szükség, ha a vezető nem kellően jártas ebben a témában. A megfelelő tájékoztatás az elérendő célokról, a várható sikerekről, a nehézségek őszinte feltárása mellett általában segít leküzdni ezeket a félelmeket, elutasításokat.

A vezetők elkötelezettsége fontos és nélkülözhetetlen alapeleme a rendszer bevezetésének és működtetésének. Ha a vezetői elkötelezettség hiányzik, vagy ha formális és tettekben – erőforrások biztosítása, motiválás, ösztönzés és példamutatás – nem nyilvánul meg, akkor nem valószínű, hogy a rendszer bevezetése sikeres lesz.

Tudatosítani kell, hogy a minőségfejlesztési tevékenység egyrészt nem minden intézményi problémát egy csapásra megoldó csodaszer, másrészt a hatásai általában fokozatosan jelentkeznek.

A minőségfejlesztési tevékenység feladat és felelősség delegálást és az ehhez szükséges információ megosztást kíván a vezetőtől. A tekintélyelvű, minden problémát egyedül megoldani kívánó vezetés képtelen a munkatársak bevonására, kezdeményező, felelősségvállaló magatartásának kialakítására. E nélkül, pedig a rendszer működtetése, a fejlesztendők feltárása nem valósulhat meg.

A bevezetés során az ismeretek és a bevezetési tapasztalatok hiánya következtében létrejövő és megoldhatatlannak látszó problémák, sokszor felesleges munkához, eredménytelenséghez vezetnek. Ha a bevezetés irányítója sem rendelkezik a szükséges tudással és tapasztalattal, akkor a munkatársak úgy érzik, hogy a problémák megoldása helyett feleslegesen pazarolják az idejüket.

Ugyancsak sok problémát okozhat, ha a minőségfejlesztésben kevésbé felkészült és lelkes munkatársak egyéni előrelépési lehetőségnek tekintik a rendszer kiépítéssel, működtetéssel járó feladatokat, és egyéni elképzeléseiket nagy elszántsággal akar-

ják keresztülvinni. Gyakori eset, hogy a rend-csinálás jelszava alatt a folyamatok rendszerének meghatározása nélkül összevissza szabályozgatnak. Így egymásnak ellentmondó szabályozások készülnek, amelyeket nem lehet betartani. Ennek nagyobb a kára, mint ha semmit sem tennének: azt sugallja, hogy a minőségfejlesztés felesleges, egyesek meg nem érdemelt előrejutását, elismerését segítő tevékenység.

A folyamatok szabályozásánál nagy nehézség a „mindig így szoktuk, eddig is jó volt” vélemények megváltoztatása: a jelenlegi gyakorlat átgondolása, és az attól való elszakadás, ha szükséges. Ugyancsak nehézségek támadhatnak a megváltoztatott, módosított folyamat bevezetése és alkalmazása során. Ezért nagyon fontos a bevezetésben kulcs szerepet játszó munkatársak alapos felkészítése. Ebbe beletartozik a megvalósítás módszereinek és eszközeinek alapos ismerete, az alkalmazási tapasztalatok megszerzése tréning jellegű képzéseken

Gyakori hiba, hogy a partnerközpontú működést kérdőívek gyártásával és szétküldésével azonosítják. A kérdőívek egyedüli használata, a helytelenül elvégzett kérdőíves felmérések, a felmérések eredményeinek szakszerű feldolgozása és elemzése, a fejlesztendőknél a működés fejlesztése céljából való meghatározása és felhasználása nélkül, felesleges erőforrás pazarlások. Továbbá többet ártanak, mint használnak: azt sugallják, hogy ez csak egy kipipálandó feladat, aminek semmi értelme.

Nehezíti a minőségfejlesztési rendszer megvalósítását a munkatársak motiválásának nehézsége. A rendszer bevezetése erőfeszítéseket kíván, és minél kevesebben hajlandók ezekre az erőfeszítésekre, annál nagyobb az egy főre jutó teher. Ismerős helyzet sok intézményben, hogy mindig ugyanazokra lehet számítani, és ők sokszor nincsenek többen, a munkatársak 10–20%-ánál. Ha a vezető nem tudja elhitetni, hogy a rendszer bevezetése előnyökkel jár az egyének és az intézmény számára is – fejlődési, tanulási lehetőség az egyéneknek és a szervezetnek, szervezettebb munka és ennek következtében idő megtakarítás, a partnerek elégedettségének növelése következtében az intézmény keresettségének növekedése mind a hallgatók, mind az őket foglalkoztatók részéről stb. –, akkor egy-két lelkes emberen kívül nem fog sikerülni bevonni a munkatársakat.

Végül ki kell hangsúlyozni, hogy a rendszer bevezetését nem szabad siettetni. Időre van szükség, amíg bekövetkezik az a szükséges szemléletváltozás, ami először csak esetenként kezd megjelenni a munkában, majd hosszú idő után beépül, és rutinszerűvé válik. Ott, ahol a vezetés gyors sikereket akar felmutatni, formális rendszerek épülnek ki: a rendszer csak papíron létezik, a valóságban semmi sem változik. Ez, pedig nagyobb kárt okoz, mintha semmi sem történt volna: időt és pénzt fektettünk bele olyan tevékenységbe, ami nem hoz eredményt. És ennek a helyzetnek a negatív megítélését, nagyon nehéz és hosszadalmas munka lesz megváltoztatni.

A Magyar Akkreditációs Bizottság szerepe az intézmények minőségfejlesztésében

A felsőoktatási törvény 109. § (1) szerint: a Magyar Felsőoktatási Akkreditációs Bizottság a felsőoktatásban folyó képzés, tudományos kutatás, művészeti alkotó-



tevékenység minőségének értékelésére, valamint az intézményi minőségfejlesztési rendszer működésének vizsgálatára létrehozott független, országos szakértői testület.

E szerint nálunk az intézményi minőségfejlesztési tevékenység külső értékelésének egyedüli szervezete a MAB.

A MAB által megkövetelt önértékelési jelentések a követelmények, mérési módszerek és mutatók pontos megfogalmazása nélkül, különösen az első években, nem segítettek elő az intézményekben a tényeken és adatokon alapuló értékelések elvégzését és felhasználását a fejlesztésekhez. Inkább nevelték rá az intézményeket egyfajta képmutató adatszolgáltatásra, azt mutatjuk be, ami kedvező a számunkra, mint valós adatgyűjtésen alapuló önértékelésre.

„A hazai akkreditáció tizenöt éve alatt nem sikerült a hazai felsőoktatás minőségét megőrizni, az alacsony színvonalú szakok és intézmények megalakulását és alkalmatlan egyetemi tanárok kinevezését megakadályozni. Ennek oka az, hogy az akkreditációs bizottság szinte kizárólag a felsőoktatási szféra képviselőiből áll... és amelynek működési elve, hogy én akkreditálak téged, te akkreditálsz engem. A törvény nem változtatott ezen, sőt a bizottság lett a felsőoktatási ágazati minőségfejlesztés legfontosabb aktora.” (Polónyi 2007.)

Nem segítettek a minőségfejlesztési rendszerek működésének megvalósítását, fejlesztését a MAB-nak a szakok értékelése során használt kérdései. Ezekre néhány példa található a szemközti táblázatban (*MAB 2004*).

Az egyetemi tanári pontrendszer is igen jó példája a szubjektív megítélés lehetőségének, ha hiányzik az adott követelmény objektív teljesülésének megítélését szolgáló, az adott ponthatárokon belül adható pontokhoz tartozó tartalmak rögzítése. Például: a pályázó professzori habitusa; adható pontszám, 10; milyen tartalom alapján, mikor 10 és mikor 5? De ugyanilyen kevésbé objektív a vezetőoktatói, irányítási feladatra való alkalmasság megítélése, ahol 0 és 10 pont között lehet pontozni az egyes pontok tartalmának rögzítése nélkül stb.

A MAB szerepével, feladataival és függetlenségével kapcsolatban – a törvényi szabályozás ellenére – továbbra is felmerülő kérdések ugyancsak nem segítik az előrelépést.

Kifejlesztés alatt áll az európai felsőoktatás minőségbiztosítási ügynökségeiről vezetett nyilvántartás. A nyilvántartás célja, hogy valamennyi érdekelt félnek és a társadalomnak nyilvános hozzáférést biztosítson a minőségbiztosítási ügynökségekkel kapcsolatos objektív információkhoz. A szándékok szerint ez erősíteni fogja a bizalmat a felsőoktatás iránt az Európai Felsőoktatási Térségen belül és azon kívül is, és lehetővé teszi a minőségbiztosítási és az akkreditációs határozatok kölcsönös elismerését.

E szándékok megvalósulása iránti némi – remélhetőleg felesleges – kételkedésre csak a gazdasági szférában működő azon tanúsító szervezetekkel kapcsolatos kedvezőtlen tapasztalatok adnak okot, amelyek anyagi érdekeiket a szakmai szempontok elé helyezik.

MAB által a szakok értékelésére használt kérdések (MAB 2004)	Észrevétel
– Hogyan biztosítja és fejleszti a szak saját minőségét a a) bemenet szintjén	Ezekre a kérdésekre bármilyen válasz adható, az intézmény ízlése szerint, a válaszok objektív értékelése meglehetősen nehéz
oktatók: hallgatók: eszköz- és infrastrukturális ellátottság: b) az oktatási-tanulási folyamatban oktatók: hallgatók: eszköz- és infrastrukturális ellátottság: c) az oktatás-tanulás kimeneteit illetően:	
– Kérjük, mutassák be röviden tananyag fejlesztési tevékenységüket. (Motiváció, rendszeresség, hallgatói érdeklődés, szakterületi fejlemények, oktatói érdekek és (ön)célok, felhasználói elvárások.)	Helyette azt kellene bemutatni, hogy léteznek-e és működik-e szabályozott folyamata a tananyagok meghatározásának, rendszeres átvizsgálásának, aktualizálásának, fejlesztésének, a hallgatók számára való hozzáférhetőség biztosításának.
– Figyelemmel kíséri-e a szak végzett hallgatóinak elhelyezkedését, további pályáját? Ha igen, hogyan?	A lényeges kérdés itt az lenne, hogy kezdenek-e valamit a kapott válaszokkal, felhasználják -e azokat a tantervek, oktatási anyagok fejlesztéséhez.
– Létezik-e a szakon belül, az egyes szervezeti egységekben átfogó, oktatási jellegű minőségbiztosítás?	Az oktatási jellegű minőségbiztosítást elég nehéz értelmezni. A kifejezetten káros értelmezése az, hogy szétválasztja a mindennapi oktatási, kutatási tevékenységet és a minőséggel kapcsolatos tevékenységet.
– Milyen (szervezeti) formában értékelik a hallgatók az oktatókat?	Itt is az lenne fontos, hogy szabályozott-e a folyamat, mire használják a kapott eredményeket, kitűznek-e fejlesztési feladatokat az értékelés eredményei alapján.
– Milyen elismerése van a minőségi oktatói teljesítménynek?	Azt lenne hasznosabb megtudni, hogy van-e szabályozott – ismert szempontokkal és módszerekkel működő – teljesítményértékelési rendszer, és felhasználják-e ezt a munkatársak, az oktatás és az intézmény működésének fejlesztésére.
– A szakdolgozatoknál javasolnak-e témákat, vagy ezt a diákok maguk találják ki?	Fontosabb lenne megtudni, hogy szabályozott-e a szakdolgozat témák kiadásának, konzultálásának, értékelésének, védésének folyamata. Bevonnak-e külső szakembereket, és milyen mértékben ebbe a folyamatba.
– Kérjük, mutassák be a ... tanévra a szak rendelkezésére álló infrastruktúrát. Ha szükségesnek tartják, jelezzék a korábbi évekhez képesti változásokat is.	Az infrastruktúrára vonatkozó hasonló kérdésekből általában semmire sem lehet választ kapni. Akkor lehetne, ha például lennének mutatószámok – például az egy hallgatóra, a megtermelt bevételekre, a kihasználtságra, a működtetési és fenntartási költségekre stb. vonatkozóan – a hazai és külföldi hasonló képzésekre, és saját adataikat ezekkel összehasonlíthatnák, a változások tendenciáit nyomon követhetnék az intézmények, illetve az értékelő. Különben csak arra jók, hogy az intézmények kipanaszkodhassák magukat.



Befejezés helyett

Csak reménykedni lehet abban, hogy a Társadalmi Megújulás Operatív Program keretében megfogalmazott két minőségfejlesztést célzó program elindulása hozzájárul a jelenlegi helyzet megváltoztatásához. És pozitív válasz adható a következő kérdésekre:

Fognak-e működni a minőségfejlesztési rendszerek a felsőoktatásban? avagy: lesz-e minőségi felsőoktatás Magyarországon?

BÁLINT JULIANNA

IRODALOM

2005. évi CXXXXIX. törvény a felsőoktatásról
A felsőoktatás ágazati minőségpolitikája. 2007. december 4.
- 221/2006. (XI. 15.) Korm. rendelet a Felsőoktatási Minőségi Díjról
- BÁLINT, J. (2001) *Minőségfejlesztési modell kipróbálása a felsőoktatásban*. Felsőoktatási mintaprojekt. SZIE YMMF. Kutatási jelentés.
- BÁLINT, J. (2006) *Minőség – tanuljuk, tanítsuk, valósítsuk meg, és fejlesszük tovább*. Budapest, TERC Kft.
- BÁLINT, J. 1. Az oktatás minőségének általános kérdései. 6. A felsőoktatás minősége. 8. A minőségfejlesztés megvalósításának eszközei, módszerei. In: BÁLINT, J. (ed) (2006, 2007, 2008) *Az oktatás minősége*. Budapest, Verlag Dashöfer Szakkiaadó.
- EFQM Excellence Award Information Brochure (2006)
- IWA 2. Quality management systems-Guidelines for the application of ISO 9001:2000 in education.
- Jelentések a magyar felsőoktatás minőségéről. MAB (2004).
- Pályázati felhívás a 2008. évi Felsőoktatási Minőségi Díjra. 2008. január 28.
- POLÓNYI, I. (ed) (2006) *A munkaerő-piac orientációjú minőségbiztosítási rendszer a felsőoktatásban*. Budapest, PH. Felsőoktatási Kutatóintézet.
- POLÓNYI, I. (2007) A felsőoktatási és akadémiai reform Magyarországon. *Élet és Irodalom*, május.25. No. 21.
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area ENQA. (2004)